

学校编码: 10384

学号: 200415085

分类号_____密级_____

UDC_____



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

C 银行网点负责人绩效管理研究

A Study on Performance Management
of Branch President in Bank C

纪 宁

指导教师姓名: 李常青教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2007 年 05 月

论文答辩时间: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 05 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

内 容 摘 要

绩效管理是现代企业人力资源管理的重要组成部分，是提升企业竞争力的有效手段，因此受到越来越广泛的关注。很多企业通过采用各种各样的绩效管理工具与技术，都或多或少给企业带来一些变化，但情况并不总是令人兴奋。

本文针对 C 银行网点负责人绩效管理中存在的不足之处，结合日常工作体会，运用平衡计分卡的原理补充修改了网点负责人的 KPI 指标体系，提出了网点负责人绩效管理的修改方案，并通过描述绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈的整个实施过程，提供了一个较为完整的绩效管理改进方案。

本文主要包括四个部分：

第一部分简要阐述了绩效与绩效管理的基本概念以及两种系统的绩效考核方法，即关键绩效指标考核模式、平衡计分卡考核模式，作为全文分析研究的理论基础。

第二部分介绍了 C 银行及网点负责人目前的简要情况和绩效管理的现况，并分析了当前 C 银行在网点负责人绩效管理方面存在的主要问题。

第三部分通过对 C 银行战略目标的分析和进一步分解，借鉴平衡计分卡的原理补充修改了网点负责人的 KPI 指标体系，并在此基础上提出了网点负责人绩效管理的修改方案。

第四部分分别针对绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈这四个步骤，阐述了网点负责人绩效管理的全过程和具体的实施方案。

关键词：商业银行；网点负责人；平衡计分卡；绩效管理

Abstract

Performance management, as an efficient means to improve the enterprise's competence, is a most important part of the human resource management in the modern enterprise, and attracts more and more attention. Many enterprises intent to change the situation by using all kinds of tools and techniques of performance management, but it does not always work.

This thesis puts forward a project to improve the performance management of branch president in bank C, basing on analyzing the problems on performance management of branch president in bank C. Combining the daily work practice, the thesis reconstructs the branch president' KPI index system on the basis of Balanced Scorecard model, and describes the whole performance management process, including Performance Planning, Performance Implementing, Performance Appraisal and Performance Feedbacks.

There are four parts in this thesis:

In the first part, concepts and two kinds of systemic models concerning performance management are introduced as the theory foundation. The systemic models are KPI and BSC.

In the second part, the brief circumstances of bank C and branch president are introduced. The problems on branch president performance management are analyzed.

In the third part, bank C's strategic goal is analyzed and further decomposed. The KPI index system is reconstructed on the basis of Balanced Scorecard model. Based on this, the project intent to improve the performance management of branch president is recommended.

In the last part, focusing on Performance Planning, Performance Implementing, Performance Appraisal and Performance Feedbacks, the whole performance management progress of branch president is introduced.

Key words: Commercial Bank; Branch President; The Balanced Scorecard; Performance Management

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
引 言.....	1
第一章 绩效管理基本理论	3
第一节 绩效及绩效管理的概念.....	3
一、绩效的概念.....	3
二、绩效管理的含义.....	4
第二节 绩效管理的一般过程.....	4
一、绩效计划.....	5
二、绩效实施.....	5
三、绩效考核.....	5
四、绩效反馈与面谈.....	5
第三节 绩效管理与绩效考核的联系和区别.....	6
一、从概念层面上看.....	6
二、从过程的完整性看.....	6
三、从侧重点方面看.....	6
四、从出现的阶段方面看.....	7
第四节 绩效管理的几种主要模式.....	7
一、KPI 考核模式	7
二、平衡计分卡模式.....	8
第二章 C 银行网点负责人绩效管理分析	9
第一节 C 银行及其网点简介.....	9
一、C 银行简介	9
二、C 银行网点的地位和作用	9
第二节 C 银行网点负责人绩效管理现状及主要问题.....	10
一、C 银行网点负责人的现状	10
二、C 银行网点绩效管理与网点负责人绩效管理之间的关系	11
三、C 银行网点负责人绩效管理的演变	11

四、C 银行网点负责人绩效管理现状	12
四、C 银行网点负责人绩效管理中存在的主要问题	14
第三节 C 银行网点负责人绩效改进的主要思路	16
一、企业的战略和目标是绩效管理的基础	16
二、绩效管理的本质是绩效改进	17
三、绩效管理是个封闭的循环过程	17
四、沟通贯穿绩效管理的全过程	17
第三章 C 银行网点负责人的绩效改进方案	18
第一节 C 银行战略目标的设定和分解	18
第二节 C 银行网点负责人 KPI 指标体系的修改	19
一、衡量网点负责人的财务指标	19
二、明确真正的目标客户	21
三、承担流程责任	23
四、在学习中不断成长	25
五、改进后 C 银行网点负责人的绩效管理指标体系	27
第三节 C 银行网点负责人绩效管理方案的改进	28
一、H 网点的基本情况	28
二、H 网点负责人关键绩效指标目标的设定	29
三、H 网点负责人能力发展目标的设定	33
四、H 网点负责人关键绩效指标目标优先次序的确定	35
三、改进绩效管理的内容	37
四、建立绩效改进的机制	38
第四章 C 银行网点负责人绩效管理体系的实施	40
第一节 绩效改进方案实施前的准备工作	40
第二节 绩效计划	41
第三节 绩效实施	41
一、持续的绩效沟通和辅导	42
二、信息收集和分析	43
三、绩效培训	43

第四节 绩效考核	44
一、绩效考核制度的建立.....	44
二、绩效考核的实施.....	45
第五节 绩效考核结果的反馈和运用	46
一、绩效反馈与面谈.....	46
二、绩效改进和绩效结果应用.....	47
附表：员工士气调查表	48
参考文献	52
后 记	53

president in bank C	28
A. a brief introduction to branch H	28
B. goals setting of KPI index of branch H's president	29
C. goals setting of ability development index of branch H's president	33
D. the proportion of index	35
E. improvement on content of performance management	37
F. establishment of performance improvement system	38
Chapter four: the implementation of performance management	
system of branch president in bank C	40
Section one: preparations for implementing the performance management	
system	40
Section two: performance planning	41
Section three: performance implementing	41
A. performance communication and guidance	42
B. collecting and analyzing information	43
C. performance training	43
Section four: performance appraisal	44
A. foundation of performance management appraisal system	44
B. implementing of performance appraisal	45
Section five: performance feedbacks	46
A. communication and feedbacks	46
B. performance improvement and result applications	47
Appendix1: Morale questionnaire of employee	48
References	52
Postscript	53

厦门大学博硕士论文摘要库

引 言

按照我国加入世贸组织的承诺，2006 年以后我国将全面开放金融市场，给予外资银行国民待遇，国内银行面临的竞争压力越来越大。在这种背景下，现代金融市场竞争已体现出了市场全球化、需求顾客化、变化常态化的基本特征。商业银行竞争的重点已从单纯的利润竞争，转向了利润、市场份额、竞争优势与核心竞争力的全面竞争。因此，入世后银行业的竞争，归根结底是人才的竞争。谁能在激烈的市场竞争中赢得人才，谁就能赢得最后的胜利。作为吸引人才、用好人才、激励人才、留住人才，从而提升银行整体综合绩效水平的重要手段之一的绩效管理，越来越受到广泛的关注。为了应对中国加入 WTO 后银行业所面临的激烈竞争，C 银行总行自 2002 年起陆续引入了经济资本和经济增加值等先进的价值管理工具，并通过下达综合经营计划和建立 KPI（关键绩效指标）体系的方式，初步为建立以经济资本为核心的风险与效益约束机制和以经济增加值为核心的绩效评价与薪酬激励机制奠定了基础。

但是综合经营计划和 KPI 指标体系所期望产生的绩效管理效用，一定程度上，在由 C 银行总行向全国各区域分行分解，并由各分行进一步分解到各自所辖的部门、网点和员工的过程中，弱化了。员工的绩效管理仍大体停留在传统绩效考核的层面。网点作为 C 银行面向社会大众的第一道窗口，不仅是银行和客户之间的桥梁，而且承担着推销银行产品、采集客户需求，为客户提供高质量、高效率、多方位的金融服务的职责。因此，如何有效调动网点负责人的工作积极性，提高他们的绩效水平，并通过他们激发所属员工的工作热情，创造出较高的绩效水平，已成为影响 C 银行进一步提升整体绩效水平和竞争力的重要因素之一。

经过分析，笔者认为，目前 C 银行对网点负责人绩效管理的难点集中于三个方面：一是绩效管理指标体系设计不尽合理，二是绩效改进机制尚未建立健全，三是缺乏有效的过程化的绩效管理体系。因此本文拟从这三方面分别进行研究，应用相关的绩效管理理论和方法，通过修改网点负责人绩效考核指标体系，建立绩效改进机制，改进关键业绩考核的绩效管理模式，以期强化战略意图的实现和

绩效管理的过程化，从而更好地提升组织绩效。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绩效管理基本理论

21 世纪是知识经济时代，也是人本管理时代。随着经济的发展和竞争的加剧，人力资源已不容置疑地成为了当代经济发展的第一资源。因而建立以提高员工绩效，进而提升组织整体绩效为最终目的的绩效管理体系，已成为了人力资源管理的核心问题。

第一节 绩效及绩效管理的概念

对绩效的理解，从不同角度来看，其含义是不相一致的。因此明确绩效的含义，就成为讨论绩效管理的前提。

一、绩效的概念

所谓绩效，是指一个组织的成员完成某项任务以及完成该项任务的效率与效能^①。绩效的含义，从不同的角度来看有着不同的理解。

从管理学的角度看，绩效是组织期望的，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人都达到了组织的要求，组织的绩效就实现了。但是，组织战略的失误可能造成个人绩效目标实现而组织却失败的结果。

从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺。一个人若要进入组织，就必须对组织所要求的绩效做出承诺，这是进入组织的前提条件；而薪酬是组织对员工所做出的承诺。当员工完成了他对组织的承诺的时候，组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质，体现了等价交换的原则，而等价交换的原则是市场经济的基本运行规则。由此可见，我们对绩效的管理，有着深刻的经济学要求。

从社会学的角度上看，绩效意味着一个社会成员按照社会分工所确定的角度承担他的那一份职责。因此，出色地完成绩效是作为社会一员的义务，受益于社

^①顾英伟：《绩效考评》，电子工业出版社，2006 年 4 月，P2。

会就必须回馈社会。

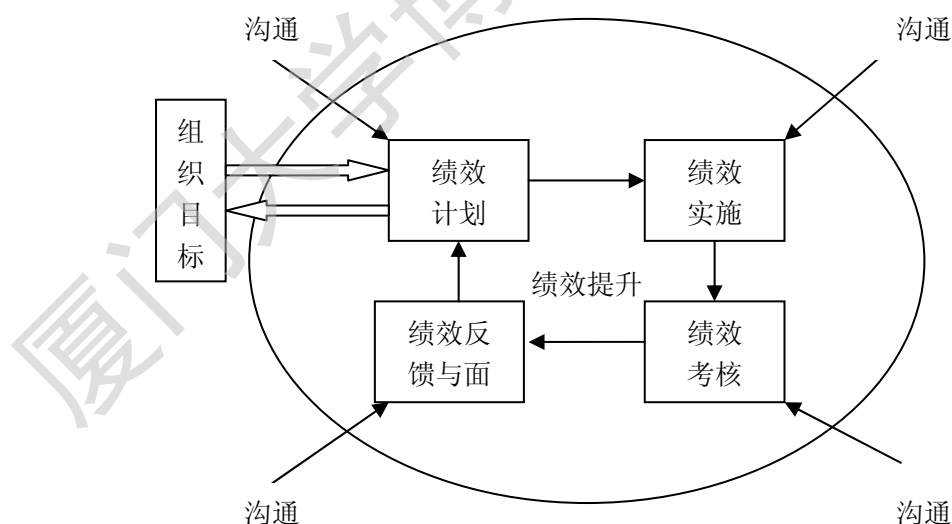
本文讨论的绩效概念是从管理学角度阐述的概念。

二、绩效管理的含义

绩效管理（Performance Management）是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略及目标的一种管理活动^①。它具备五个基本要素，即明确一致且令人鼓舞的战略；进取性强又可衡量的目标；与目标相适应的高效组织结构；透明而有效的绩效沟通和绩效评价；迅速而广泛的绩效成绩应用^②。这五个基本要素贯穿于绩效管理的全过程。

第二节 绩效管理的一般过程

绩效管理的过程通常被看做是一个循环流程，这个循环分为四步：绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈与面谈^③。绩效管理流程如图 2-1 所示。



资料来源：付亚和 许玉林：《绩效考核与绩效管理》，电子工业出版社，2006 年 7 月。

赵文明 赵建伟：《员工绩效考核与绩效管理实务手册》，中国致公出版社，2005 年 9 月。

图 2-1：绩效管理流程图

^①冉斌：《如何进行三层级绩效管理》，海天出版社，2004 年 1 月，P4。

^②冉斌：《如何进行三层级绩效管理》，海天出版社，2004 年 1 月，P4。

^③付亚和 许玉林：《绩效考核与绩效管理》，电子工业出版社，2006 年 7 月，P179。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库